Université de Provence
Master professionnel Education et formation
Consultants et coachs
Sous la responsabilité de Michel Vial, professeur des universités

mardi 28 mai 2013

Master Consultants et coachs, accompagnateurs du changement

Accompagnement professionnel D'équipe, de collectifs ou en face à face individuel

Formation d'intervenants en ressources humaines pour les organisations publiques, les entreprises, les ONG, les associations, les cabinets conseil ou les activités libérales

2013/2014

"C'est l'organisation des connaissances en réseau, telle qu'établie au cours du processus d'acquisition, qui rend plus ou moins probable leur mobilisation dans des situations ultérieures". (Linda Allal, 2000).

Le cahier des charges de l'étudiant

extraits

Sommaire

I. Le Projet du Master
- le projet de formation
- le processus d'apprentissage dans ce diplôme
- les modalités de travail

II. Le référentiel métier
- Les fiches métiers
- Synthèse : le référentiel métier
- Les débouchés du master

III. Le référentiel de formation :
- Conception de la formation
- Le programme de formation
- Le Référentiel d'activités de l'accompagnateur
- Bibliographie succincte

IV. le référentiel de certification :
- Critères de certification
- Compétences visées en fin de formation
- Correspondance entre les référentiels

oooooo

I. Le Projet de ce Master professionnel

Projet de formation

En pertinence avec les projets et les politiques en cours, **les métiers de l'évaluation du fonctionnement des organisations** correspondent aux **deux fonctions** :

- de *pilotage* de projets et
- d'*accompagnement* de processus collectifs et individuels.

Les postures de l'intervenant tendent toutes à **l'étayage de l'autre** mais diverses conceptions de cet étayage co-existent.

Deux profils professionnels peuvent être distingués :

- L'Expert : qui conduit, effectue lui-même des bilans, des diagnostics et met en évidence des axes d'actions dans le cadre de l'aide à la décision et de la résolution de problèmes (pilotage vers le changement).
- le Consultant : qui accompagne les acteurs pour qu'ils optimisent l'organisation, améliorent le fonctionnement des structures. Il fait élucider aux acteurs eux-mêmes les référentiels, les coordinations, les régulations, la qualité de la communication (accompagnement du changement).

Deux postures professionnelles qui assurent chacune à leur manière, des rôles d'évaluateurs.

Le consultant est le contraire de l'expert.

Le coaching, l'accompagnateur professionnel en individuel est ici **une variation de la posture d'un consultant qui travaille en individuel :**

	Travail en collectif	**Travail en individuel**
Posture d'expert	*Pour la correction, cohésion, restauration : consolidation*	
	Audit **Bilan** **Pilotage** **Conseil** **Résolution de problèmes collectifs**	**Conseil individuel** **Entrainement à la performance** **Développement personnel** **Résolution de problèmes individuels**
Posture de consultant	*Pour l'expansion des possibles : le cheminement*	
	Accompagnement pour la promotion des dynamiques d'une équipe **Problématisation des enjeux**	**Accompagnement d'un acteur professionnel « coaching »** **problématisation des enjeux**

Donc, deux types d'activités existent sur le marché de l'intervention [1]:
- L'expert aide à la définition des préconisations, à la prise de décisions,[2]
- Le consultant qui accompagne et permet d'envisager ou de proposer des orientations stratégiques.
Vous êtes dans ce second cas.

1 ce diplôme ne prépare pas à l'expertise en individuel. Il suffit d'avoir l'expérience du métier de celui qu'on conseille.

2 Voir sur Réseaueval.com les référentiels d'activités des intervenants en organisation

L'objectif de ce diplôme est de *préparer* à l'exercice de la fonction d'accompagnement professionnel de collectifs ou d'individus que ce soit :

- pour les entreprises
- pour la fonction publique
- pour les ONG et le milieu associatif
- pour l'accompagnement des politiques de la formation d'adultes, de la Santé, de la Sécurité routière et de la Gestion des risques.

Avec l'accompagnement, on s'éloigne délibérément de toute attitude de maîtrise de l'un sur ce que fait l'autre. L'accompagnement, « être avec », est une relation avec l'autre que l'on découvre, et avec qui on fait un bout de chemin. L'accompagnement est toujours de l'ordre de la rencontre d'un autre, d'une altérité (3). Dans cette relation, le but de la promenade n'est pas le plus important, c'est la durée du voyage qui est désignée par l'accompagnement. Accompagner, c'est être personne-ressource, ici et maintenant, et ce « être avec » fera que le chemin se trace, que des buts nouveaux apparaissent, que des effets naissent —largement imprévus.

Cette formation théorique, méthodologique et pratique vise à :

- Renforcer l'ensemble des connaissances nécessaires pour favoriser une meilleure approche des problématiques des organisations et de leur fonctionnement en référence aux modèles et théories des sciences humaines et sociales, notamment l'évaluation en éducation
- Discerner les principaux déterminants structurels, conjoncturels et événementiels en interactions, par l'acquisition d'une culture de l'évaluation, articulant plusieurs théories et plusieurs systèmes de valeurs et d'enjeux
- Permettre l'appropriation de démarches méthodologiques pour assurer la fonction d'accompagnement
- Définir les stratégies les plus adaptées aux enjeux et aux questions rencontrés sur le terrain, en pertinence avec les données institutionnelles et les ressources humaines (projet politique et questionnement éthique).

Le processus d'apprentissage dans ce diplôme

Extrait de la fiche RNCP des masters : comparez les compétences visées

Le conseil
Analyser la commande, les besoins, réaliser un diagnostic
Emettre une offre de service professionnelle, rédiger un cahier des charges
Concevoir un dispositif d'intervention
Identifier les leviers du changement, piloter le changement
Favoriser la construction du problème à résoudre
Animer le dispositif prévu et mobiliser les acteurs
Restituer au commanditaire le changement obtenu, la lecture faite et/ou les voies à prendre

La consultance (accompagnement ou coaching d'équipes)
Analyser la demande à partir de la commande
Emettre une offre de service professionnelle
Concevoir un dispositif d'intervention sur le groupe adéquat
Faire identifier les leviers de changement, accompagner le changement
Favoriser la construction d'une problématisation par les acteurs eux-mêmes
Animer et réguler le dispositif prévu
Permettre le retour sur l'appris
Restituer au commanditaire le changement obtenu, la lecture faite et les orientations souhaitées par le collectif

L'accompagnement professionnel individuel (coaching)
Comprendre la demande implicite de l'individu
Créer un espace de confiance
Construire le dispositif de l'intervention : organiser la rencontre
Contractualiser, formaliser la commande pour expliciter au mieux les engagements réciproques
Favoriser la construction de la problématisation par l'accompagné
Adapter la méthodologie et les outils utilisés à l'individu et à son cheminement
Permettre le retour sur l'appris

3 Forestier. G. 2002, *Ce que coaching veut dire*, Paris : ed. d'organisation, p.53

Dans ce master, l'apprentissage consiste à :

- Passer de structures de préférences, de croyances et de convictions à des références organisées en système avec des valeurs professionnelles.

- Passer de la formalisation d'une pratique pour la rationaliser par des normes à la conceptualisation de cette pratique pour la problématiser par des références.

- Commencer à élaborer une formalisation de la pratique, conceptualisée depuis un système de références organisé.

La professionnalisation, ici, c'est d'abord l'acceptation de la posture de l'autre. Un intervenant professionnalisé formé en évaluation, c'est quelqu'un qui sait où sont ses bornes et ses risques de dérive. S'il a fait ses choix et s'il a pris position, il admet qu'un autre puisse en avoir fait d'autres. Même si « l'idéal », comme on le croit ordinairement, serait que tout le monde puisse faire à la fois de l'expertise et de la consultance, on ne peut pas exiger que tous jouent les deux postures. Mais au moins que, s'il y a choix d'une posture, ce soit dans le respect de l'autre posture. Et qu'on arrête de croire que parce qu'on est évaluateur, on a accès au tout de l'objet. L'évaluation ce n'est pas un point de vue panoptique, au-dessus de l'objet, c'est au contraire une façon d'aborder l'objet. Or il y a deux façons totalement hétérogènes, différentes d'entrer en contact avec l'objet à évaluer, de le rendre intelligible : pour le surveiller ou pour le questionner, pour le contrôler ou pour mettre en relief ce qui importe, pour vérifier la conformité du sens donné ou pour chercher du sens. Et ces entrées sont honorables toutes les deux.

L'accompagnateur a choisi de ne pas être dans l'expertise. Choisir une posture n'empêche pas de se questionner sur l'articulation avec l'autre posture. L'articulation ne se réduit pas à la métaphore organique de deux os qu'un ligament permet de faire jouer ensemble. D'autres modèles de l'articulation existent.

En posture d'accompagnateur, je me demande en permanence ce qu'aurait fait un guide, un expert, ce qu'aurait fait l'autre, *pour faire le contraire* : c'est articuler les postures.

Les postures s'excluent dans la même intervention, chez la même personne.

Les modalités de travail

On prend ici le contre-pied de cette affirmation : « « on ne forme pas des accompagnateurs, on révèle des gens qui sont des déjà coachs par vocation, regard ou type de personnalité. Une formation à un métier aussi complexe ne peut passer que par le tutoring »[4]. **Le pari de ce diplôme est au contraire, que former un accompagnateur, ce n'est pas l'accompagner. L'accompagnement n'est pas un don, ni une qualité de l'âme (un soi-disant art), c'est un exercice professionnel auquel la formation prépare.**

Ce diplôme ne vise pas l'instrumentation du Soi, ni celui des étudiants, ni celui du client[5]. En effet, « L'accompagnant n'a ni un rôle d'expert, ni un rôle de guide, ni un rôle de conseiller. Il n'est pas là pour dire ce qu'il sait, même si ce qu'il sait contribue à le légitimer. Il n'est pas là pour dire ce qu'il faut faire ni comment il faut le faire » [6]

4 Forestier, G. 2002, p 92

5 VOIR http://www.michelvial.com/vocabulaire_RH/Accueil_vocab.html

6 BEAUVAIS, M (2004) *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement*. Savoirs n°6 pp 99-115

L'accompagnement professionnel n'est pas :

- une relation thérapeutique
- une relation d'aide, ni de prise en charge
- une relation de compassion, ni d'amour
- une relation de médiation pour apaiser des conflits, des combats
- une technique, une « méthode » : par exemple, la maïeutique n'est pas une méthode pour l'accompagnement et l'entretien d'explicitation n'est pas la seule source de l'entretien d'accompagnement.
-Ni une instrumentation du Soi (de moi ou de l'autre) comme dans le développement personnel.

« L'accompagnement exclut les situations qui appellent de la part de quelqu'un dont c'est la fonction statutaire, soit un enseignement, soit un conseil (au sens de donner un conseil) soit une guidance ou une conduite, […] soit plus généralement une solution, une décision ou une expertise technique. »[7.]
C'est une pratique d'étayage spécifique qui exige de « nous réserver, nous abstenir, nous contenir, nous 'retenir' […], se retenir, c'est laisser davantage d'espace et de temps à soi et à l'autre pour penser, pour douter, pour essayer et pour que peu à peu l'autre construise son chemin, invente son œuvre » (p107)[8.]
L'accompagnement est un symétrique du guidage. Un contraire de l'expertise.

« Il n'y a d'éthique que de la relation intersubjective. Et aucune théorie ne dit le juste avant. L'éthique est une sagesse de l'action, mais une sagesse qui surgit du vivant et ne se décrète pas à coup de principes. Sinon c'est l'aseptisation de la relation avec de possibles passages à l'acte. »[9..]

« Un être humain ne peut qu'être désadapté dans son rapport aux autres, à soi et au monde ; il n'existe que déplacé, jamais adéquat. C'est de là que naît la capacité de penser, de créer, dans une souffrance inéluctable. La vie du désir ne se confond pas avec le nirvâna ; elle est quête perpétuelle, issue d'un mal-être, d'une faille fondatrice de son destin. Son inadaptation première est inaugurée par sa confrontation aux réalités préexistantes, quand il se croit tout-puissant. Le monde ne sera jamais selon ses désirs et l'autre jamais à son entière disposition… L'accepter, c'est au moins ne plus courir après ce qui n'existe pas et se meurtrir de ne pas y arriver »[10].

Vous êtes donc
Consultant ou coach,
intervenant en organisation
ou formateur d'adultes
ou cadre expérimenté

Vous vous intéressez à :

L'accompagnement de la personne dans un cadre professionnel
Le développement des potentiels professionnels
L'amélioration de la communication
L'optimalisation des relations humaines au travail,
L'accompagnement du processus de changement,
Un meilleur emploi des ressources humaines,
Le développement de projets professionnels,
La relation éducative comme accélération du changement,
Le développement de la professionnalisation des personnels,

Vous vous formez

pour intervenir dans les entreprises
Et/Ou la Fonction publique, le milieu associatif, les ONG,
et/Ou la Santé, la Sécurité routière, la Qualité
pour accompagner le changement.

---

7 Le Bouëdec G. et all. *L'accompagnement en éducation et formation, un projet impossible ?* Paris : l'harmattan, p.133

8 BEAUVAIS, M (2004)

9 Cifali , M. (1994) Tendresse et violence, conférence site unige.Ch/fapse/Sse :teachers/cifali/articles

10 Cifali, M. (1994) Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique. Paris : PUF p.44

III. Le référentiel métier auquel ce diplôme prépare

Le référentiel métier est un ensemble de repères opérationnels liées au poste de travail, qui veut distinguer les tâches, les missions et les compétences de bases exercées et attendues d'un professionnel qualifié dans un secteur d'emploi défini, en réponse à des besoins sociaux. Il permet aux recruteurs d'avoir des informations précises sur les métiers qui sont reconnus, légiférés, organisés par le Ministère du Travail. Il est un outil pour piloter la gestion des emplois, et parfois pour contrôler ou valider des compétences, ou encore pour prescrire ou organiser des produits et des prestations de formation. Il comporte toutes les règles qui organisent le métier et la responsabilité du professionnel en exercice.
Les métiers de l'évaluation des organisations ne sont pas, à ce jour, des métiers réglementés.

Des métiers en chantier, non réglementés :

Fiche métier accompagnement professionnel individuel

Appellations

- Accompagnateur professionnel
- Coach – coche en français –
- Intervenant en organisation
- Consultant accompagnateur en individuel

Définition :

Met en place un dispositif éducatif axé sur la maturation de la réflexivité, l'activation du processus d'autonomisation, par un questionnement qui permet le développement des ressources personnelles dans le cadre d'une profession, afin de problématiser les enjeux, d'habiter les problèmes, d'assumer ses entraves et donc de développer le bien-être au travail.

Accès à l'emploi métier

Accessible sans diplôme ni formation précise (malheureusement).
Des formations spécifiques (master) peuvent en faciliter l'exercice.
L'inscription dans un parcours de valorisation de ses compétences est plus que recommandée.
Le travail régulier avec un superviseur professionnel est une garantie éthique.

Conditions d'exercice de l'activité

L'activité de cet emploi/ métier s'exerce au sein de cabinets, d'associations, ou en libéral indépendant et en contact avec le pub

Activités[11] et compétences de base

Activités	Compétences
▪ Identifier le motif et la demande de consultation de la personne, cerner son environnement et l'informer sur la prestation (contrat et cadre). ▪ Proposer des modalités de débats des valeurs (entretiens, outils, jeux, tâches, …) pour problématiser les enjeux de la personne dans son métier. ▪ Mettre en situation d'assumer ses buts ou objectifs, ses choix, la hiérarchie de ses valeurs,	**Savoirs théoriques et procéduraux :** ▪ Dynamiques du psychisme ▪ Théories des organisations ▪ Culture de l'évaluation en éducation ▪ Clinique éducative **Techniques :** ▪ Les écoutes ▪ Les entretiens

11 entendre ici tâches à réaliser

son destin professionnel.	▪ Les modèles de la relation ▪ Les modèles du sujet

Tâches et compétence spécifiques	
1. Emettre une offre de service professionnelle 2. Créer un espace de confiance 3. Travailler la « demande » : enquête pour passer de la « commande » à la « demande » de l'accompagné, identifier le déclencheur, les motifs, le mobile, les objets de travail, les effets possibles 4. Contractualiser : organiser la rencontre. Formaliser la commande pour expliciter au mieux les engagements réciproques 5. Mettre en place un espace de questionnement : adapter la méthodologie et les outils utilisés à l'individu et à son cheminement 6. Permettre la reconstruction d'un trajet : identifier les avancées produites12	

Ceci est un pastiche
C'est la fiche telle qu'on la rêve ! **Comparer avec les fiches ROME !!! Voir sur site pôle emploi :**
K1103 - Développement personnel et bien-être de la personne
K1301 - Accompagnement médicosocial
M1402 - Conseil en organisation et management d'entreprise
M1502 - Développement des ressources humaines

Fiche métier Consultant en ressources humaines

Appellations

- Consultant en organisation
- Consultant en ressources humaines
- Consultant spécialiste des relations humaines au travail
- Consultant accompagnateur d'équipes et de collectifs de travail

Définition :

Met en place un dispositif éducatif axé sur la maturation de la réflexivité, l'activation du processus d'autonomisation, par un questionnement qui permet le développement des ressources des équipes dans le cadre d'une profession, afin de problématiser les enjeux, d'habiter les problèmes et donc de développer le bien-être au travail.

Accès à l'emploi métier

Accessible sans diplôme ni formation précise (malheureusement).
Des formations spécifiques (master) peuvent en faciliter l'exercice.
L'inscription dans un parcours de valorisation de ses compétences est plus que recommandée.
Le travail régulier avec un superviseur professionnel est une garantie éthique.

Conditions d'exercice de l'activité

L'activité de cet emploi/ métier s'exerce au sein de cabinets, d'associations, ou en libéral indépendant et en contact avec le publi

Activités[13] et compétences de base

Activités	Compétences
▪ Identifier le motif et la demande de consultation de ce groupe, cerner son environnement et l'informer sur la prestation (contrat et cadre). ▪ Proposer des modalités de débats des valeurs (entretiens, outils, jeux, tâches, ...) pour	**Savoirs théoriques et procéduraux :** ▪ Dynamiques des groupes ▪ Théories des organisations ▪ Culture de l'évaluation en éducation ▪ L'analyse des institutions

12 Copyright Réseaueval 2011
13 entendre ici tâches à réaliser

problématiser les enjeux du groupe dans son institution. ▪ Mettre en situation le groupe d'assumer ses buts ou objectifs, ses choix, la hiérarchie de ses valeurs, dans les activités professionnelles.	**Techniques :** ▪ L'animation de groupes ▪ Les entretiens de groupe ▪ Critérisation des activités (référentiels) ▪ Evaluation de l'activité

Activités et compétence spécifiques	
7. Emettre une offre de service professionnelle 8. Créer un espace d'investigation : l'entente pour passer de la commande à la demande 9. Concevoir un dispositif pensé dans la problématisation pour rendre habitable les problèmes et favoriser les remaniements 10. Contractualiser l'intervention pour comprendre les pratiques et promouvoir le changement déjà-là 11. Mettre en place un espace de problème par les acteurs eux-mêmes pour un cheminement vers le changement 12. Organiser l'expérience : retour sur l'appris ; identification des avancées produites par l'équipe [14]	

Ceci est un pastiche. C'est la fiche telle qu'on la rêve !**Voir les fiches ROME sur le site de pôle emploi**

K2112 - Orientation scolaire et professionnelle

M1402 - Conseil en organisation et management d'entreprise

M1502 - Développement des ressources humaines

K1203 - Encadrement technique en insertion professionnelle

M1502 - Développement des ressources humaines

K2111 - Formation professionnelle

K2101 - Conseil en formation

K1801 - Conseil en emploi et insertion socioprofessionnelle

E1103 - Communication

Synthèse

L'accompagnement est constitué de 4 *dimensions* : **1. faire travailler l'accompagné sur ses enjeux** **2. poser un cadre personnalisé** **3. lui faire problématiser sa demande** **4. favoriser la construction de «réponses» propres à l'accompagné**	**L'accompagnateur ne fait pas ce qu'il veut, il obéit aux 4 *impératifs* suivants :** **1. faire problématiser son client, ne pas le guider vers une solution ;** **2. traduire la commande : les 'objectifs' du commanditaire ne peuvent pas être oubliés ;** **3. faire avec l'horizon de contrôle ; avec les normes, les attentes indiscutables de l'institution dans laquelle travaille le client ;** **4. faire que son client se travaille, change, problématise : voir des avancées, les faire dire, les valoriser, donc évaluer.**[15]

14 Copyright Réseaueval 2011

15 Vial, M. Mamy-Rahaga, A. & Tellini, A. (2013). Accompagnateur en Ressources Humaines, les quatre dimensions de l'accompagnement. Bruxelles : de Boeck

Les débouchés du master

L'intervenant en organisation ([16]) en collectif peut assurer ces **six missions :** ([17])	Le consultant en organisation est appelé pour …. L'offre affichée par le consultant est ….. Missions qui se déclinent en **tâches**, postes ou fonctions:
MISSION N°1 Accompagnement DU CHANGEMENT **Pour les organisations, en collectif** ([18])	Accompagnement de projets de développement des organisations Management de projets et animation d'équipes. Accompagnement d'équipes de direction : aide à la décision et au management. Accompagnement de plans d'améliorations reliés aux stratégies de l'organisation. Soutien pour la définition ou préconisation des orientations stratégiques d'une organisation. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : élaboration de fiches de poste élaboration d'outils d'évaluation du personnel élaboration de plans de formation élaboration de référentiels emplois. Elaboration de référentiels d'activités, analyse du travail. Valorisation des ressources humaines. Elaboration de référentiels. Conception ou soutien à la mise en place d'outils d'organisation et de régulation sociale (fiches de postes, entretiens d'évaluation, évaluation de dispositifs). Accompagnement des démarches qualité. Accompagnement des procédures d'accréditation, de labellisation ou de certification. « Accompagnement d'équipes » : accompagnement du changement pour des ré-orientations stratégiques, Accompagnement de collectifs en situation de crise, médiation. Accompagnement appelé « coaching d'équipe » pour organiser la collaboration dans un collectif de travail.
Pour les particuliers **EN INDIVIDUEL**	L'accompagnement professionnel en individuel appelé « coaching » : **Tâches :** - Accompagnement en[19] projets professionnels (ou à l'occasion d'une élaboration de projets) en recherche d'emploi en VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) auprès des candidats en VAE auprès du DRH des entreprises en Gestion des compétences en management de projet en insertion professionnelle en orientation professionnelle

16 Par organisation on entend l'institution, l'établissement, le service auprès de qui l'intervenant travaille. Ces organisations peuvent appartenir à différents domaines tels que : l'entreprise, la Fonction publique ou la Santé. Il s'agit ici de la santé sociale qui recouvre les pratiques des Personnels de Santé, les pratiques citoyennes de santé ainsi que le médico-social et le travail social (et non pas seulement du sanitaire).

17 Le même intervenant peut ne pas recouvrir l'ensemble des missions possibles. Trois sont exigées en fin d'année pour les étudiants.

18 On préférera cet intitulé à celui de mission « d'animation et de formation», plus usité mais qui prête à confusion avec le poste de formateur

19 **En = à l'occasion de. A ne pas confondre avec un but ni avec un objectif à atteindre. Ce qui suit le mot accompagnement est le déclencheur de l'accompagnement**

	en bilan de compétences en gestion des carrières en projet de vie dans le Travail social en reclassement professionnel en organisation et réalisation de la mobilité professionnelle En optimisation de l'employabilité Dans le cadre du Suivi d'intégration Dans l'Enseignement et la formation d'adultes Dans la Formation à l'évaluation Accompagnement à propos d'un problème ponctuel professionnel par exemple, à l'occasion d'une prise de poste ou d'un changement de poste, d'une expatriation ou d'une fusion, une acquisition, une réorganisation ou d'un conflit Amélioration de la communication interpersonnelle, du leadership, du style de management, du fonctionnement avec son équipe ; gestion du stress Médiations sociales dans des conflits déclarés Médiations dans la souffrance au travail **Dans tous les postes avec mission d'assurer une fonction éducative** Coachs, managers, cadres supérieurs et intermédiaires, enseignants, formateurs d'adultes, cadres supérieurs de l'Education nationale, travailleurs sociaux, médecins du travail, personnels soignants, personnels de la sécurité routière, professionnels de la VAE, professionnels de l'insertion sociale. Pour : L'accompagnement de la personne dans un cadre professionnel Le développement des potentiels professionnels L'amélioration de la communication L'amélioration des relations humaines au travail, L'expansion des dynamiques de changement, Un meilleur emploi des ressources humaines, Le développement de projets professionnels, La mise en place de relations éducatives comme accélération du changement, Le développement de la professionnalisation des personnels
Mission n°2. **Accompagnement des PROJETS D'EVALUATION** ([20]	Evaluation des structures associatives : optimisation, régulation, développement, valorisation de leurs spécificités. Evaluation des conditions de travail et des relations humaines professionnelles dans l'organisation. Evaluation de l'ordonnance du travail, du circuit d'information. Evaluation située des activités réalisées. Accompagnement méthodologique pour des évaluations. Elaboration d'outils d'évaluation par une démarche participative. Conception d'outils d'évaluation. Accompagnement pour la mise en œuvre de la démarche de qualité sociale. Mise en place de dispositifs de suivis participatifs. Assistance technique à l'ingénierie de formation. Soutien à la construction ou proposition de référentiels de compétences (d'activité, de performances, des pratiques, de formation…etc). Formation à l'évaluation : faire acquérir une culture en évaluation, démultiplier dans l'organisation les acteurs capables de choisir une méthodologie d'évaluation en fonction du type de projet à conduire et développer les compétences évaluatives chez les acteurs pour qu'ils puissent faire des choix méthodologiques pertinentes à leur projet.

20 correspond à la mission de « maîtrise d'œuvre » dans le Code de la construction et le Nouveau code des marchés publics : un accompagnement (travail du consultant) ou un pilotage (travail de l'expert) dans la conduite opérationnelle, ici des dispositifs d'évaluation.

Mission n°3. **Mise en place de l'AUDIT social** [21]	Audit social : évaluation du fonctionnement de l'organisation et des relations humaines au travail. Prévention des risques psycho-sociaux (respect/reconnaissance). Audit de la gestion des ressources humaines dans l'organisation. Assistance des DRH. Mise en place d'instances de régulation. Analyse de la communication dans et de l'organisation. Mise en œuvre de la démarche de qualité sociale.
Mission n°4. **ACCOMPAGNEMENT DE REFORMES Auprès des équipes de direction ou des équipes opérationnelles** [22]	Appui en développement « organisationnel : politiques, stratégies, éthique, ...dans les ressources humaines Recrutement de personnel. Gestion des compétences (évaluation du système de formation et évaluation des compétences sur le terrain). Valorisation des ressources. Soutien à l'anticipation des aléas Soutien à la mise en œuvre de l'entretien annuel d'évaluation, du personnel. Suivi du projet construit.
Mission n°5. **ETUDES et ENQUETES** [23]	Enquêtes sur les besoins et les impacts des politiques publiques sur les organisations. Etude de faisabilité, montage de dossiers de soutien de projets. Etude de dispositifs expérimentaux pour l'implantation de réformes Evaluation d'unité opérationnelle, de l'état fonctionnel d'une unité de travail : explicitation des critères sur les produits, les procédures et les processus.
Mission n°6. **EVALUATION pour la REGULATION DES PRATIQUES** [24]	Animation de groupes d'échanges et 'd'analyses de pratiques'. Animation de groupes d'évaluation des pratiques professionnelles. Capitalisation d'études de cas et articulation de ces ressources dans des groupes de travail. Formalisation des projets. Animation d'instances de régulation dans un projet appelée « analyse de pratiques » ou « suivi d'équipes » et parfois « supervision d'équipes ». Communication de l'existant à l'interne. Interface de communication dans les partenariats : formalisation des échanges à l'interne et à l'externe de l'organisation.

°°°

III. Le référentiel de formation

Le référentiel de formation est l'ensemble constitué par :

- le projet de formation, les visées pédagogiques des formateurs, les orientations propres à une formation, dans une institution particulière,
- la liste des compétences à apprendre pendant la formation : combinaison de savoirs, de gestes et d'attitudes activées en situation pendant la formation
- le dispositif de formation, l'organisation des séquences de formation et les tâches prescrites pour *apprendre* les compétences professionnelles qui préparent à l'exercice du métier.

Ne peut pas être confondu avec le référentiel d'activités, ni avec le référentiel métier, ni avec le référentiel de certification.

Toute formation met en scène d'autres compétences que celles exigées dans l'exercice professionnel auquel elle prépare.

Ce référentiel est composé de l'ensemble des compétences travaillées ***pendant* la formation** et qui permettent d'entrer en formation, de s'orienter vers les compétences de métier, de se préparer à l'exercice professionnel.
Il est conseillé aux étudiants de faire le point régulièrement sur leurs compétences en cours de formation à partir de ce *Référentiel de formation*.

Se former, c'est se mettre en situation de développer le maximum de ces **compétences** pour se préparer au métier.
Ces compétences doivent permettre de retirer le maximum de bénéfices de la formation. Elles sont à activer dans et pendant la formation. Elles servent de critères à une formation réussie.

1. *Compétences instrumentales*
   Permettent la mise en œuvre des techniques, des protocoles d'interventions, avec leurs régulations et leurs bilans
   Donnent les moyens de mettre en œuvre le procès d'information, le cadre du travail en formation.

2. *Compétences relationnelles*
   Portent sur la relation à l'autre ; la relation éducative, la reliance
   Permettent de rendre intelligibles les situations de formation.
   Développent la réactivité
   Donnent les moyens de mettre en œuvre le processus de communication dans la formation.

3. *Compétences personnelles*
   Portent sur le rapport à l'éthique, à la déontologie.
   Sur le rapport au savoir
   Pour habiter le projet d'être présent à l'autre (que ce soit un groupe ou un individu)
   Donnent les moyens de mettre en œuvre le processus d'intervention sur l'autre, l'étayage de l'autre pendant la formation.

4. *Compétences épistémologiques*
   Travail sur le positionnement et la posture
   La référenciation, l'étayage aux savoirs
   La problématisation des situations, travail sur les enjeux pour dialectiser l'entre-deux
   L'autoévaluation en permanence
   L'appartenance au corps professionnel
   Travail sur soi, travail sur l'implication/distanciation/présence à l'autre/usages du corps
   Identification de repérages et d'ancrages
   Donnent les moyens de mettre en œuvre le processus d'orientation par l'action pour avancer dans la formation.

Conception de la formation dans ce Master

Ce master prépare à l'exercice de l'accompagnement professionnel, il n'est pas un accompagnement : c'est une formation.

Lire le Texte publié sur reseaueval.org. :

Article N°11

Une charte pour la formation d'adultes (M. Vial, 2008)

La formation n'est ni une simple transmission de savoirs, ni une transformation de l'autre. C'est l'organisation d'un processus de changement accéléré où le formateur doit déstabiliser et contenir, contrôler et accompagner. Les trois thèmes anthropologiques de la face, de la place et du tiers peuvent servir à exhiber des principes pour une charte.

« L'andragogie s'organise autour des caractéristiques spécifiques de l'adulte apprenant, et définit, à partir de ces caractéristiques spécifiques, sept principes d'enseignement qui orientent la pratique du formateur (Knowles, 1984)[25]:

Afin de maintenir une ambiance d'apprentissage efficace, les apprenants doivent être confortables, physiquement et émotionnellement. Ils doivent se sentir en sécurité et être confiants de pouvoir s'exprimer sans pression, et sans s'exposer au jugement ou au ridicule.

Les apprenants adultes doivent avoir la possibilité de s'impliquer et de collaborer au choix des méthodes et de l'orientation générale du programme d'études. Une telle implication contribuera à s'assurer qu'il y a effectivement collaboration en ce qui concerne le contenu et le processus d'apprentissage. Elle améliorera aussi la pertinence du programme par rapport aux besoins des apprenants.

Il s'agit de faire participer les apprenants adultes à la détermination de leurs propres besoins éducatifs. Ceci aidera à s'assurer qu'il y a pertinence et aussi à encourager l'auto motivation. Cela favorisera également l'autoévaluation et la réflexion, ainsi qu'une intégration efficace de l'enseignement.

Les apprenants doivent être encouragés à fixer leurs propres objectifs d'apprentissage, pour les raisons citées au point 3 ci-dessus. Les apprenants sont ainsi incités à prendre en charge leur propre apprentissage.

Les apprenants doivent être incités à identifier les ressources nécessaires et à mettre au point des stratégies visant à les utiliser dans l'accomplissement de leurs objectifs. Ce principe établit le lien entre les besoins en apprentissage des adultes et les ressources pratiques nécessaires pour atteindre les objectifs. Il fournit aussi la motivation pour utiliser de telles ressources en vue d'un but spécifique et bien défini.

Les apprenants doivent être étayés afin de mettre en application leurs projets d'apprentissage. L'un des éléments-clés de la motivation est l'attente d'une réussite. L'apprenant adulte se décourage et perd sa motivation si une tâche d'apprentissage est excessivement difficile. Aussi, une trop grande pression sans le soutien correspondant peut entraîner une diminution dans l'apprentissage.

Enfin, les apprenants doivent être impliqués dans l'évaluation de leur propre apprentissage. Ceci est un élément indispensable du processus d'apprentissage autodéterminé.

Knowles (1984) reconnaît la dimension prescriptive de sa notion 26 d'andragogie et redéfinit ses suppositions comme étant un but idéal (descriptif) vers lequel le formateur peut tendre. »

Entrer en formation, c'est avoir accepté de (se) changer.

La formation consiste somme toute, pour le formateur, à destabiliser et à contenir.

La formation est surdéterminée par la logique de contrôle et emprunte des gestes professionnels à l'accompagnement[27].

Les intervenants sont en posture de formateur et non pas d'accompagnateur

25 Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in action: applying modern principles of adult education*. San Francisco: Jossey-Bass.

26 Perrenoud, B. (2013) Ethique de la relation d'accompagnement :analyse de l'activité des formateurs en soins infirmiers. Université de Provence

27 voir sur reseaueval.org Publications article : l'accompagnement sous contrôle

- Le Programme du Master 2

dix semaines de cours - Le programme est organisé en semaines thématiques :

1 le contexte de l'intervention : le marché

2 les fondamentaux de l'accompagnement

3 évaluation et accompagnement

4 Le cheminement

5 éthique et déontologie

6 crise et conflit : la médiation

7 les outils, méthodes et techniques

8 la pédagogie du métier

Chaque semaine trois jours d'apports de savoirs puis un jour d'analyse des pratiques pour se mettre en posture de professionnel Et un jour (appelé 'se mettre en chantier') pour faire des synthèse, des liens entre les concepts.

°°°

Le Référentiel d'activités[29] de l'accompagnateur professionnel

Clef de voûte de la formation

Ensemble des compétences et de leurs signes de réussite qui veut décrire l'activité exercée d'un professionnel réflexif. Ces signes ne sont pas à confondre avec les critères utilisés pour la certification : ils décrivent la réalisation de l'activité. Détaillé, parce qu'il conserve des traces des combinatoires expérimentées, entre les savoirs fondamentaux convoqués dans l'agir, les gestes professionnels et les attitudes (l'état d'esprit dans lequel la combinatoire est mise en acte), le référentiel des activités est un outil de formation et d'auto-évaluation permanente, notamment du professionnel qui le construit, et s'y réfère pour ajouter des signes de réussite tout au long de sa formation et de son exercice. Il doit être approprié par le professionnel, mis à sa main, en le reformulant pour lui : il construit ainsi son style professionnel. Comme dans tout référentiel, les références sont effacées : les textes à partir desquels les signes de réussite des compétences ont été formulés ne sont pas indiqués.

Activité : Tout ce que fait, dit, pense et ressent l'acteur entrain d'agir. « Le travail n'est pas seulement l'activité incontournable mais le lieu d'un enjeu identitaire » (Clot Y : Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Education permanente*, n°146, 2001, pp.35-51). Déborde toujours la tâche prescrite : « L'activité ne peut pas être seulement exécution, conformité aux prescriptions. Elle suppose la capacité à évaluer la situation présente dans toute sa spécificité et à y répondre avec justesse » (Lhuilier, D. 2006 *Cliniques du travail*. Paris : Eres, p.158)

Ce référentiel vous est envoyé par mail pour que vous puissiez écrire dessus. En l'état, il est le résultats des travaux des années précédentes du master et de groupes d'analyses de pratiques animés par les formateurs

L'accompagnateur ne peut se conformer mécaniquement à aucun cadre conceptuel standardisé pour comprendre et agir. Il ne peut se contenter de comparer le réalisé au référentiel, pour corriger les écarts et se conformer à la bonne pratique.

Que l'accompagnateur soit coach, consultant ou médiateur ; que l'accompagné soit un individu ou un groupe, il s'agit pour l'accompagnateur de discerner et de hiérarchiser ce qui, selon lui et d'après ses observations, semble faire difficulté, ou semble ouvrir des voies nouvelles et laisser provisoirement les autres dimensions en retrait. La dimension qui lui semble la plus importante devient ainsi une facette du cheminement qu'il choisit de privilégier parmi d'autres.

Même si les éléments du référentiel semblent être dans un ordre logique ou même chronologique, ce n'est qu'une apparence. Les compétences ne sont pas organisées en étapes mais en *phases* : elles n'entretiennent pas de relations causales entre elles ou plus exactement les relations d'ordre ne sont que des efforts rationnels rassurants, reconstruits après coup, qui résultent de choix, et qui ne s'organisent pas selon un ordre naturel.

Pour l'accompagnateur, les dimensions contenues dans ce référentiel d'activités sont comme des dossiers qu'on ouvre, on peut savoir à peu près à quel moment il serait logique de le commencer mais pas vraiment, cela va dépendre du client et pas de l'accompagnateur, et ensuite on ne sait jamais quand le dossier sera terminé et clôt. Tout dossier ouvert peut être repris à tout moment.

29 pour aller plus vite, on dira « du coach » ; Ce référentiel est l'héritage des promotions antérieures et sera régulé toute l'année.

Bibliographie succincte

En gras les fondamentaux

Ardoino, J. (2000). Les avatars de l'éducation. Paris : PUF.

Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004). *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons.

Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridel, L. (1996). *Crises, approche psychosociale clinique.* Paris : Desclée de Brouwer.

Beauvais, M. (200 4). Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement. *Savoirs* n°6, pp. 99-109

Beauvoir, de S. (1947) *Le Deuxième Sexe.* Paris : Gallimard.

Beillerot, J. (1998). *L'éducation en débats : la fin des certitudes*. Paris : L'harmattan.

Benasayag, M. & Del Rey, A. (2007). *Eloge du conflit.* Paris : La découverte.

Bolle de Bal, M. (1996). *Voyage au cœur des sciences humaines*, tome 1 : *Reliance et théorie*, Paris : l'Harmattan.

Charlot, B. (1997). *Du rapport au savoir : éléments pour une théorie*. Paris : Anthropos

Cifali, M. (1994). *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*. Paris : PUF.

Delivré, F. (2002). *Le métier de coach*. Paris : Editions d'organisation.

Détienne, M. & Vernant, J.P. (1974). *Les ruses de l'intelligence. La mètis des grecs*. Paris :Flammarion.

Devillard, O. (2001). *Coacher - Efficacité personnelle et performance collective*. Paris : Dunod.

Dubar, C. (2000). *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation.* Paris : PUF.

Emmenecker, A-P. & Rafal, S. (2004). *Coaching, mode d'emploi.* Paris : Marabout.

Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse*. Paris : PUF (1992).

Etienne, B. (2002). *L'initiation.* Paris : Dervy.

Forestier, G. (2002). *Ce que coaching veut dire*. Paris : ed. d'organisation.

Freud, S. (1992). *La disposition à la névrose obsessionnelle. Névrose, psychose et perversion*. Paris : PUF. 8° édition.

Fustier, P. (2000). *Le lien d'accompagnement, entre don et contre-don*. Paris : Dunod.

Giust-Desprairies, F. (2003). *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES.

Goffman, E. (1967*). Les rites d'interaction*. Paris : Ed de Minuit.

Grimal, P. (1999.) *Dictionnaire de la mythologie grecque et romaine*. Paris : Puf (1951).

Hatchuel, F. (2005). *Savoir, apprendre, transmettre. une approche psychanalytique du rapport au savoir*. Paris : la découverte.

Hévin, B & Turner, J. (2002). *Manuel de coaching*. Champ d'action et pratique. Paris : Dunod.

Le Bouëdec, G et all. (2001). *L'accompagnement en éducation et formation*. Paris : L'Harmattan.

Le Grand, J-L. (1998). Considérations critiques sur les modèles maïeutiques. Gaston Pineau, *Accompagnements et histoire de vie*, Paris : l'Harmattan, p.119-139

Lipovetsky, G. (1983). *L'ère du vide, essai sur l'individualisme contemporain.* Paris : Gallimard.

Malarewicz, J.A (2003). *Réussir un coaching : grâce à l'approche systémique*. Paris : Village Mondial : Pearson Education.

Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard.

Morin E., (1990). *Introduction à la pensée complexe.* Paris : ESF.

Sahlin, M. (2009). *La nature humaine, une illusion occidentale*. Paris : Terra incognita.

Vial, M. (2001). *Se former pour évaluer, se donner une problématique et élaborer des concepts.* Bruxelles : De Boeck Université.

Vial, M. & Caparros-Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck.

Vial, M. (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation. Méthodes, dispositifs, outils*. Bruxelles : De Boeck

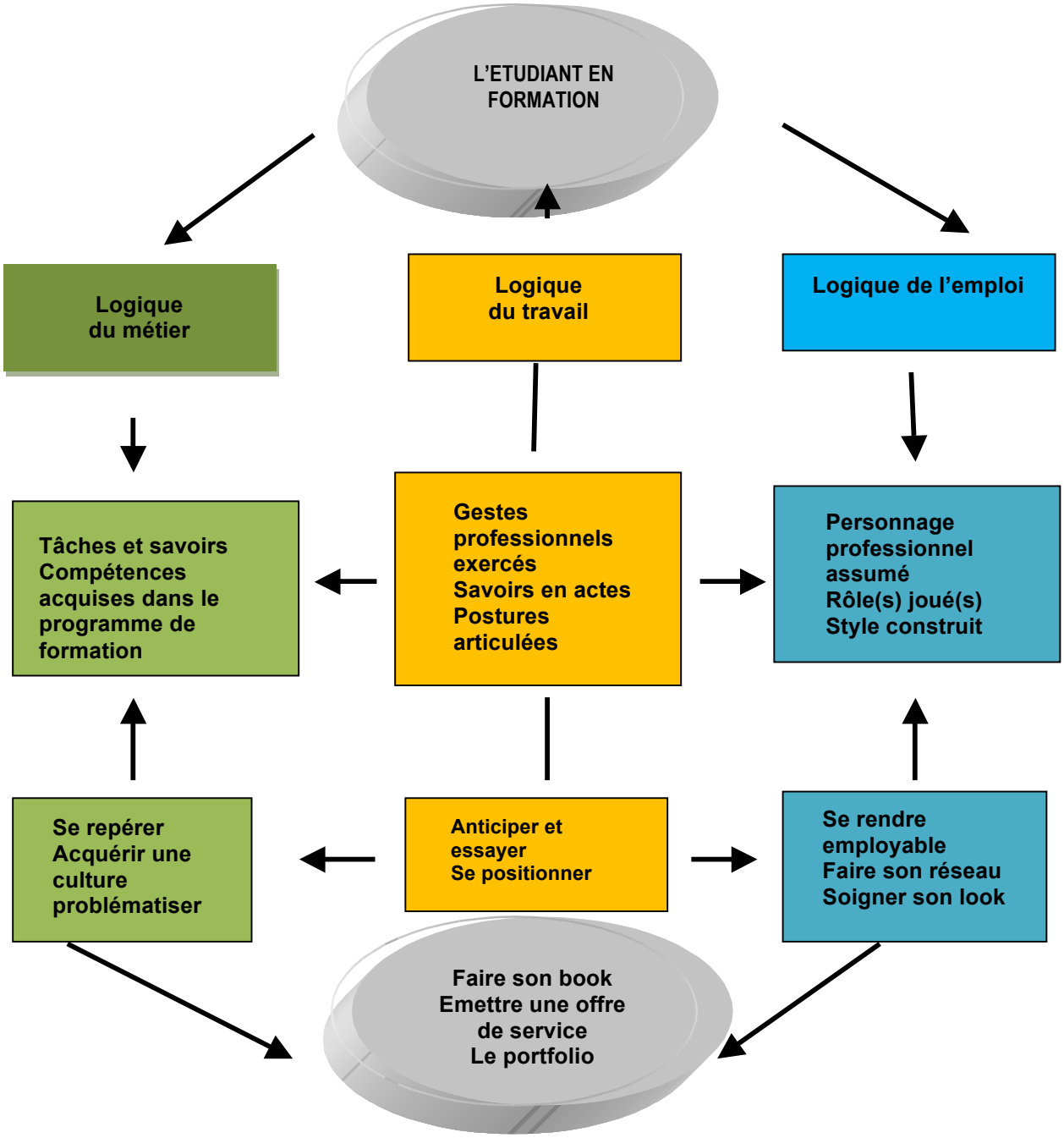
Vial, M. Mamy-Rahaga, A. & Tellini, A. (2013). Accompagnateur en Ressources Humaines, les quatre dimensions de l'accompagnement. Bruxelles : de Boeck

NB. ***Reprendre les fondamentaux de la philosophie de classe terminale avec par exemple "Panorama des idées philosophiques. De platon aux contemporains" de jacqueline Russ aux éditions Armand Colin, 2000***

IV. Le référentiel de certification

Le référentiel de certification est l'ensemble des épreuves de contrôles30 organisées pour attester des acquisitions nécessaires à l'entrée dans une profession ou dans un grade. Et l'ensemble des critères de réussite permettant de décider que le candidat est devenu un professionnel, qu'il est suffisamment avancé dans le processus de professionnalisation pour pouvoir exercer sans danger pour lui-même et pour autrui.

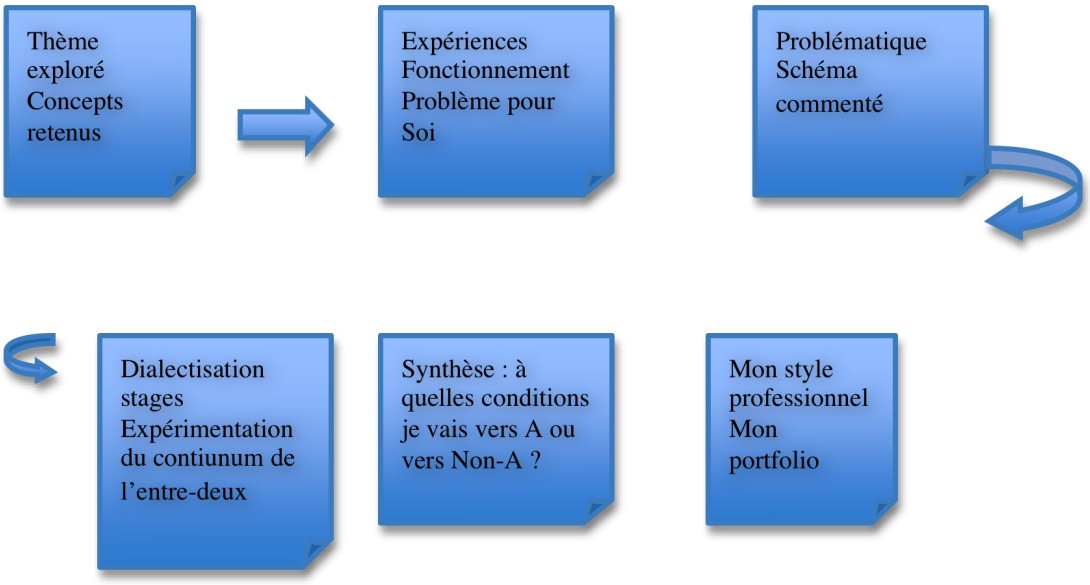
Votre expérience ne peut être travaillée seulement par l'apprentissage de compétences en formation, il vous revient de faire bouger ensemble dès le début de l'année**, logique du métier, logique du travail et logique de l'emploi.**


L'ETUDIANT EN FORMATION
Logique du métier
Logique du travail
Logique de l'emploi
Tâches et savoirs Compétences acquises dans le programme de formation
Gestes professionnels exercés Savoirs en actes Postures articulées
Personnage professionnel assumé Rôle(s) joué(s) Style construit
Se repérer Acquérir une culture problématiser
Anticiper et essayer Se positionner
Se rendre employable Faire son réseau Soigner son look
Faire son book Emettre une offre de service Le portfolio

30 Contrôle = vérification des bonnes pratiques, sécurité des gestes, conformité aux références ; vérification de l'acquisition des compétences, conformité aux normes.

Lire permet d'avoir des idées.
Ecrire permet de trouver des idées.

Vue d'ensemble du TFE :


Thème exploré Concepts retenus
Expériences Fonctionnement Problème pour Soi
Problématique Schéma commenté
Dialectisation stages Expérimentation du contiunum de l'entre-deux
Synthèse : à quelles conditions je vais vers A ou vers Non-A ?
Mon style professionnel Mon portfolio

« le coaching dans sa philosophie de base, fait confiance aux individus en estimant qu'ils possèdent en eux la capacité à dépasser ces situations de stress, de changement et d'inconnu. »31

« Une solution fait disparaître le problème… suggérer des pistes de solutions possibles limite la profondeur du travail et détourne le coaché de l'analyse de la problématique plus profonde qui est la sienne. »32

« Il est peu fréquent qu'on résolve un problème en s'en tenant aux réponses qui viennent naturellement. »33

31 Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004). *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons p.22.
32 Devillard, O. (2001). *Coacher - Efficacité personnelle et performance collective*. Paris, éd. Dunod, p.136.
33 Cifali, M. (1994). *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*. Paris : PUF, p.147.

les critères de certification

Le master 2, bac +5 est le plus haut diplôme professionnel qu'on puisse obtenir.

Ce diplôme vise à mettre l'étudiant en condition de développer, d'affirmer, de faire reconnaître son pouvoir d'agir, son intelligence des situations professionnelles, d'accélérer son processus de professionnalisation, d'enclencher une dynamique de travail rigoureux et sur soi et sur les procédures pertinentes à l'accompagnement.

L'évaluation par compétences change la donne, en ce sens que « parler de compétences et non plus seulement d'objectifs, c'est éliminer deux fantasmes ordinaires, de sens commun : d'abord l'idée que le savoir pourrait être « spéculatif » et que donc, la formation ne serait que de la distribution de savoirs (de la « transmission »). Or on sait aujourd'hui que le savoir est nécessaire, pas seulement pour faire quelque chose[34] mais pour se donner du sens : « Les savoirs aident celui qui les possède à donner du sens au monde, ils ne s'imposent pas pour autant aux autres. A vrai dire, un savoir n'a que le sens qu'on lui donne. […] Un savoir a un sens, cela ne signifie pas qu'il produit du sens. Un savoir ne produit rien. »[35] (p. 118).

L'autre fantasme auquel on ne peut plus avoir recours est que le travail ne serait que du « machinal » que l'on ferait sans y penser. On sait aujourd'hui que travailler, c'est mettre en actes des compétences, c'est-à-dire faire, dire, penser, ressentir. On parle alors de compétences incorporées, de savoirs en actes, d'habiletés[36]. Il semble important de ne pas réduire la compétence à une action finalisée, opérationnelle, pour fabriquer des produits, dans une vision fonctionnaliste de l'action (théorie de l'action rationnelle). L'agir est plus large : les errances et les détours y sont *signifiants* avant d'être seulement productifs. Travailler, c'est aussi désirer, rêver, avoir des émotions, ce n'est pas seulement produire**. Tout n'est pas « activité productive » il existe aussi une « activité constructive »37 : les activités dites de service.**

Compétences et critères de validation des acquis

***1. Référencer sa pratique et faire un travail sur soi* : conceptualiser l'évaluation en éducation, travailler sa vision du monde, son épistémologie, ses références en situation, son rapport au savoir ; acquérir une culture en évaluation pour installer une intervention éducative. Avoir un programme d'auto-formation : avoir travaillé le processus de distanciation/implication. Avoir les moyens de se situer dans les concepts de l'évaluant pour inventer son style d'intervention. Avoir un projet d'évaluation à chaque mission pour propager la culture en évaluation.**

34. C'est la distinction entre l'agir et le fabriqué, la praxis et la poiésis.(cf. Imbert, F. (1992) *Vers une clinique du pédagogique, un itinéraire en Sciences de l'Education*, Vigneux : Matrice PI. - Imbert, F. (1994) Les '"métiers impossibles" et les impassses du schéma fins-moyens, *L'année de la recherche en éducation*, pp.153-164 - Imbert, F. (1994) *Médiations, institutions dans la classe*, Paris : ESF - Imbert, F. (2000) *L'impossible métier de pédagogue,* Paris, ESF).

35 Rey, B. (2000) Un apprentissage du sens est-il possible ?, Barbier, J.M., sous la direction de, *Signification, sens, formation*, Paris : PUF, pp. 107 - 126.

36 Joas, H. (2001) La créativité de l'agir, *Raisons éducatives : Théories de l'action et éducation*, Bruxelles : De Boeck, pp. 27-44

37 Samurçay, R. & Rabardel, P. 2004

***2. Se repérer dans l'univers professionnel du client* : aborder rapidement un milieu professionnel, discerner les problématiques, les questions vives du client ; inventer des moyens de greffer une offre d'intervention éducative (un accompagnement) pertinente à son milieu.**

***3. Avoir construit un système de références pour agir et mettre en scène la posture d'accompagnateur* : travailler sa posture professionnelle ; s'exercer à la polyglottie ; s'être approprié le référentiel d'activités, pour diversifier son style d'intervention.**

4. (Faire) problématiser les situations et dialectiser les enjeux :
Maîtriser les outils de l'accompagnement professionnel et les théories dont ils sont issus
Traiter rapidement une somme d'informations en fonction d'une thématique
Organiser un cadre pour l'étude dialogique, une rencontre avec l'accompagné
Organiser une réunion de travail, s'inclure dans un travail en équipe
Mettre en scène la problématisation (et donc la dialectisation) et l'orientation par l'action (par l'écoute).

Le major de la promotion est désigné en fin d'année. Il est l'étudiant qui semble le plus proche du référentiel d'activités de l'intervenant en organisation, il est, en somme, exemplaire de l'accompagnateur en ressources humaines formé, il incarne le totem de la promotion qui a été attribué par le responsable du diplôme au vu du fonctionnement du groupe en cours d'année ([38]. Il reçoit le totem du groupe. Son rôle est, après la formation, de garder contact avec ses collègues de promotion et de faire l'interface avec l'équipe des formateurs engagés dans cette formation. Il affiche dans RéseauEval, (voir réseaueval.com) chaque année, un état des lieux du devenir professionnel du groupe de formation, de la promotion qu'il incarne.

Critères du produit utilisés par le jury pour le TFE :
- originalité de la trame, de la structure, fini du travail (les trois tomes)
- pertinence du fil conducteur de la problématisation au projet professionnel du portfolio
- conformité aux usages universitaires de la problématisation en lien avec son parcours
- réinjection des expériences de formation, des chantiers et des stages dans la dialectisation
- atteinte de l'objectif : se valoriser pour se faire recruter (tome 2)
- acquisition viable du référentiel d'activité
- acquisition suffisante des critères de certification ci-après

38 **cette coutume a déjà donné la promotion des grenouilles ; la promotion des oursons, celle des écureuils, des abeilles, des hirondelles, des libellules, des chouettes, des coccinelles, des scarabées, des chevaux sauvages (mustang), des éléphants et des dauphins.**

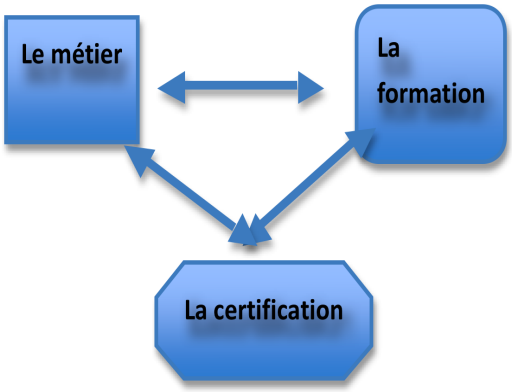
Compétences visées en fin de formation :

Le professionnalisme du coach en exercice	**Critères de la certification**[39]
A l'expérience	Du travail de formateur ou de consultant
	Du détachement résultant d'un travail sur soi conséquent et inachevable
	De mutations professionnelles
	De la relation hiérarchique
	De la culture d'entreprise
	Du travail avec l'intuition et le ressenti
	De l'ouverture, de la vigilance, contre tout sectarisme, tout dogmatisme
	De l'autoévaluation,de la réflexivité, du « double fond », de la lecture simultanée à plusieurs niveaux, de la dissociation (être absent et présent pour évaluer les interactions)
	Du questionnement critique sur soi
	De la prise de risques pour être créatif
Est dans le changement	Est attentif à ses propres processus de changement
	Sait qu'il apprend de l'autre sur soi, de l'altération et de la négatricité, de la différence
	Accueille l'imprévisible de la relation humaine comme une richesse
	Sait quel champ de références et quel dispositif il privilégie en ce moment
	Utilise les contraintes pour les travailler comme des opportunités.
	Problématise ses enjeux
	Travaille à discerner entre « ce que je donne à voir pour me vendre » et « ce que je propose et qui est juste le nécessaire et le suffisant pour l'accélération du changement de l'autre» ; c'est-à-dire : ajuster mon ambition, parfaire l'élégance de mon style professionnel
Fait un travail sur soi inachevable	Travaille à sortir de ses entraves et fait avec.
	Continue à élucider son rapport au pouvoir
	Continue à éclaircir son rapport à l'argent
	Travaille sa problématique personnelle
	Accepte la confusion passagère
	Accepte de ne pas comprendre
	Travaille à se défaire du jugement : réceptivité sans verdict et non directrice
	Assume ses peurs et accepte d'avoir peur
	Donne leur place aux émotions, les accueille, les nomme et facilite leur explicitation
	Travaille son rapport à la Loi
	Travail son désir d'emprise, n'est pas dans la logique de contrôle
	Est préparé à avoir un questionnement éthique.
	Est en demande de supervision
A conscience du corps professionnel et du processus de professionnalisation	Travaille à faire reconnaître sa légitimité, par ses pairs et dans le coaching, et ne se contente pas d'une légalité obtenue par une certification.
	Se reconnaît comme coach, s'y autorise
	Est en recherche de légitimation, continue et à jamais inachevée ce qui se traduit par des questionnements et des évaluations permanentes sur ce qui semble être, sur ce qui semble se faire et sur ce qui semble vouloir être
	Travaille son ancrage professionnel
Travaille son rapport au savoir	Parle depuis un corpus théorique de référence qu'il s'est construit et en possède d'autres autour. Croise plusieurs approches théoriques.
	Utilise ces savoirs pas forcément de façon directe, les met en scène.
	Exerce sa fonction critique et a des références précises.
	Fait évoluer en permanence ses références, ses savoirs.
	Ses connaissances sont reliées à des approches théoriques pour conceptualiser l'individu, le groupe, l'organisation, l'institution et le social, et leurs liens
	Distingue théories, modèles et outils et les articule
	Est vigilant sur la dérive instrumentale
	Peut resituer les modèles et les outils en perspective avec les théories dans lesquelles ils ont été formalisés

39 Ces critères de certification et ces compétences requises seront utilisés en fin du tome I du TFE dans la conclusion du travail pour faire son autoévaluation, sous la forme qui convient à l'étudiant.

Un cahier des charges doit permettre aux étudiants qui suivent cette formation de se repérer dans l'ensemble des exigences à respecter et des ressources proposées par l'institution de formation.

Il est composé de trois parties :



On parle de référentiel pour signaler qu'on est tenu de se référer, de se reporter aux contenus collectés dans le document, pour explorer son rôle (et non pas seulement pour s'autocontrôler et s'y tenir), pour se comprendre, pour travailler ensemble. Il est donc essentiel que le Cahier des charges devienne un outil partagé, commun et qu'il serve d'interface entre les étudiants et le responsable du diplôme.

Le cahier des charges obéit à trois critères :

1. C'est un document où sont rassemblés et signalés les éléments du **cadre légal** de la formation : les règles de fonctionnement à connaître.
2. Il dit **la particularité** de l'organisation, il communique les priorités, les orientations choisies et les moyens mis en œuvre pour les réaliser : le sens des études.
3. C'est un document qui permet le dialogue et qui est donc régulable, il n'est pas écrit dans le marbre. Il devient légitime parce qu'il est **participatif,** évolutif et consensuel.

Le cahier des charges est utilisé en cours.

Il est attendu que l'étudiant n'hésite pas à demander des éclaircissements, à participer à la meilleure expression de ce qui est dit, à faire part de ses questionnements à partir du document.

Michel Vial
Aix-Marseille Université
Université de Provence
UFR Psychologie et sciences de l'éducation
Département des Sciences de l'éducation